

УДК 331.108

Т.А. ПОГОРЕЛОВА, доцент, НТУ «ХПИ»

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА - КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР МЕНЕДЖМЕНТА

Успешность деятельности компании зависит от многих факторов. Одним из самых определяющих является наличие профессионального работоспособного состава сотрудников. Как же сформировать этот «состав», который будет стабильно двигаться к цели? Именно для этого были созданы и используются во всём мире различные технологии оценки персонала.

В деловой практике США и стран Западной Европы используется несколько терминов, прямо или косвенно относящихся к оценке персонала. Не все они вошли в украинскую практику управления и имеют однозначные украиноязычные аналоги.

Performance Appraisal - в дословном переводе – «оценка исполнения». Более точный смысл – оценка работы. Это процедура наиболее близкая к нашей аттестации, можно сказать, аттестация в западном варианте. Оценку также проводит непосредственный руководитель, но используемые методики (интервью, оценочные листы) чётко формализованы и стандартизованы.

В компаниях с жёсткой кадровой политикой, где исповедуется принцип «либо расти, либо уходи», ежегодно проводится оценка, по результатам которой весь персонал делится на 3 категории:

- 1) получающие повышение;
- 2) получающие предупреждение о необходимости работать лучше;
- 3) получающие извещение об увольнении.

Следует упомянуть и такой инструмент, как оценка «на 360 градусов». Она предусматривает оценку работника с нескольких окружающих его позиций: его руководитель, подчинённые, коллеги. Могут привлекаться также «внешние» лица, способные дать оценку: деловые партнёры, клиенты и др. Идея состоит в том, чтобы сократить возможности субъективизма, а также обеспечить оценку с разных точек зрения. На практике реализовать цели и преимущества этой технологии удаётся далеко не всегда. Привлечение в качестве оценщиков нескольких лиц значительно усложняет как саму процедуру оценки, так и её анализ. Для многих руководителей,

особенно высшего звена, идея о возможности оценки начальника подчинёнными кажется кощунственной, поскольку ведёт к потере «авторитета».

В организациях с демократичной, «открытой» культурой оценка «на 360 градусов» используется довольно широко. Дело не только в том, что начальство там не боится утратить авторитет: каждый сотрудник, независимо от ранга, должен понимать, что его работа подлежит оценке. В корпорации нет и не должно быть служащих выше критики!

Более «продвинутый» вариант оценки результатов работы - Management by objectives, то есть, управление по целям. Здесь проводится не только оценка труда работника за прошедший период. Руководитель и подчинённый совместно определяют для подчинённого личные цели на квартал, полугодие или год. В числе этих целей могут быть не только показатели работы, но и освоение тех или иных новых участков, повышение квалификации, саморазвитие. После завершения периода в таком же формате проводится обсуждение достигнутых результатов и определяются новые цели.

Следующее важное понятие, – Assessment, уже прочно вошло в отечественный деловой жаргон. В отличие от рассмотренных нами выше процедур, ассессмент направлен на оценку не результатов труда, а способностей, компетенций, знаний и навыков человека. Впервые оценку персонала методом Ассессмент Центра (Assessment Center) как процедуру кадровой работы применили в компании AT&T (США) в 1954 году в рамках исследовательской программы, а уже в 1958 году его стали постоянно использовать для оценки готовности к управленческой деятельности.

Главная особенность Assessment Center в том, что это метод комплексной оценки. Процедура предполагает от 4 до 16 часов индивидуальной и групповой работы: заданий, тестов, задач, ролевых игр и т.д. В процессе Assessment Center за группой наблюдают квалифицированные психологи, фиксирующие нюансы поведения членов группы. Под конкретные критерии подбираются очень точно психологические методики, построенные по специально разработанной программе, ведь многие из них результативны только в так называемой батарее тестов. Как обычно делают психологи в компании? Дают тест, например, на коммуникативные навыки. Результаты показывают: не развиты у сотрудников коммуникативные навыки: а что конкретно не развито, какова причина их неразвитости, можно ли это как-то скорректировать? – на эти вопросы один тест никогда не ответит. Assessment Center позволяет не только констатировать факты, но и выявить причинно-следственные связи, разработать рекомендации, поскольку результаты всех методик взаимосвязаны между собой и дают на много больше информации.

Наконец, стоит упомянуть и такую тему, как Key Productivity Indicators (KPI), или Ключевые показатели эффективности (КПЭ). Обычно этот управленческий инструмент обсуждается в контексте стратегического управления предприятием, построения системы сбалансированных показателей и т.д. Однако хорошо

организованная система КРІ может служить как эффективный инструмент оценки каждого работника непосредственно по результатам его труда.

Для внедрения системы оценки персонала или значительного повышения эффективности действующей, необходимо обеспечить следующие условия:

- заинтересованная поддержка первых лиц компании;
- сознательная поддержка участников;
- методическая подготовка. Хорошо продуманная методика сокращает трудозатраты во много раз;
- распределение функций и ответственности участников;
- процедурное и документарное обеспечение;
- реализация результатов и оценка эффективности. После проведения оценки персонала должны подводиться итоги и делаться выводы. В том числе, и в отношении эффективности проделанной работы, возможных улучшений на будущее.